



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de La Rioja

Autor/es

GRÍSEL FERNÁNDEZ ITURRIAGA

Director/es

VICENTE LÁZARO RUIZ

Facultad

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Titulación

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Departamento

CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Curso académico

2016-17



La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de La Rioja, de GRÍSEL FERNÁNDEZ ITURRIAGA

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor, 2017

© Universidad de La Rioja, 2017

publicaciones.unirioja.es

E-mail: publicaciones@unirioja.es



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA DE LOS EMPLEADOS COMO ÉXITO PARA LAS ORGANIZACIONES LABORALES

UN ESTUDIO EN EL SECTOR SIDEROMETALÚRGICO DE LA RIOJA

REALIZADO POR:

Grísela Fernández Iturriaga

DIRIGIDO POR:

Vicente Lázaro Ruiz

Logroño, Junio 2017

Resumen: Para conseguir que las organizaciones laborales tengan éxito deben motivar extrínsecamente e intrínsecamente a cada uno de sus empleados. En la parte teórica, se han analizado algunas teorías clásicas sobre la motivación laboral, para posteriormente, realizar un estudio, que ha consistido en analizar los factores motivacionales de cada tipo de motivación. En una muestra de 50 empleados del sector siderometalúrgico de La Rioja. Para ello, se ha realizado una encuesta de elaboración propia, compuesta de 6 variables independientes y de 14 preguntas relacionadas con factores extrínsecos e intrínsecos. Los resultados principales obtenidos tras la encuesta nos han indicado que los empleados encuestados tienen un alto grado de motivación intrínseca y, a su vez, reciben motivación extrínseca por parte de sus empresas en forma de recompensas. Por lo que podemos confirmar que la motivación laboral es un flujo circular, cuyo funcionamiento consiste en que las empresas motiven con recompensas a sus empleados, y éstos respondan con motivación interna a sus responsabilidades laborales.

Palabras clave: Motivación, satisfacción, recursos humanos, organización laboral, extrínseco, intrínseco, empleador, empleados, encuesta.

Abstract: In order for the works organizations to succeed, they must extrinsically and intrinsically motivate each of their employees. For the theory part, some classic theories about labor motivation have been analyzed, in order to make an study, which has consisted of analyzing the motivational factors of each type of motivation. In a sample of 50 employees of the iron and steel industry in La Rioja. For this purpose, a self-made survey was carried out, and It was made of 6 independent variables and 14 questions linked to extrinsic and intrinsic factors. The main results obtained after the survey have showed that the employees surveyed have a high degree of intrinsic motivation, and in turn, they receive extrinsic motivation from their companies in the form of rewards. Consequently, we can confirm that the labor motivation is a circular flow, whose operation is as follows: companies motivate their employees with rewards, and they return them with internal motivation in their work responsibilities.

Key words: Motivation, satisfaction, human resources, work organisation, extrinsic, intrinsic, employer, employees, survey.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Estado de la cuestión. ¿Por qué del trabajo?	4
1.2. Objetivos	5
2. MARCO TEÓRICO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL	6
2.1. Motivación	6
2.2. Teorías sobre la motivación laboral	8
2.2.1. Teorías del contenido.....	8
2.2.2. Teorías del proceso.....	11
2.3. Tipos de motivación laboral.....	13
2.3.1. Motivación extrínseca	13
2.3.2 Motivación intrínseca	15
3. TRABAJO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE FACTORES MOTIVACIONALES.....	18
3.1. Introducción	18
3.2. Metodología	18
3.2.1. Sujetos	18
3.2.2. Material.....	19
3.2.3. Procedimiento.....	21
3.3. Resultados	21
3.3.1. Resultados de la muestra	22
3.3.2. Resultados de los factores motivacionales	26
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	34
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
6. ANEXOS	38
6.1. Encuesta realizada	38
6.2. Tabla del grupo profesional del sector siderometalúrgico de La Rioja.....	41
6.3. Datos IBM SPSS Statistics Base.....	42
6.4. Gráficos Microsoft Office Excel	43

1. INTRODUCCIÓN

En primer lugar, se comenzará desarrollando y justificando la elección de la motivación laboral como tema del trabajo fin de grado.

En segundo lugar, se plantearán los objetivos que se quieren conseguir con la realización del proyecto.

1.1. Estado de la cuestión. ¿Por qué del trabajo?

Muchos expertos en liderazgo de empresas coinciden en que el éxito de las organizaciones laborales reside en la eficiencia de sus recursos humanos, y son éstos los que están en continuo contacto con los empleados de dichas organizaciones, ya que el activo más importante que posee una empresa es su factor humano.

Por tanto, para conseguir que una empresa tenga éxito no hay que limitarse a invertir sólo en sus bienes de equipo, sino también una inversión en su equipo humano, ya que un equipo motivado con su labor podrá llevar al éxito a una empresa a pesar de las carencias que pueda tener en sus bienes materiales.

Una vez que tenemos claro que la motivación laboral es imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa, debemos analizar los dos tipos de motivación que podemos encontrarnos en las diferentes organizaciones laborales. Hablamos de la motivación extrínseca e intrínseca.

Cuando nos referimos a motivar extrínsecamente a nuestros trabajadores, nos estamos refiriendo a las recompensas externas que van a recibir por realizar su labor, en forma de salario o de ascenso, por tanto, esa labor que realizan la van hacer sólo a cambio de la recompensa. En cambio, cuando queremos motivar intrínsecamente a nuestros trabajadores lo hacemos de una forma opuesta, fomentar que sea el trabajador el que quiera esforzarse en realizar con gran éxito su labor, siendo la recompensa el esfuerzo en lograr lo que el mismo se ha propuesto en conseguir, pero para ello es la propia empresa la que debe fomentar y animar a sus trabajadores para una autorrealización como trabajador.

Es por ello, que el motivo de la realización de este trabajo fin de grado sea la motivación laboral, analizando las diferentes modalidades y algunas de las teorías que la

sostienen, y por último queremos conocer si las empresas en las que trabajan las personas encuestadas fomentan a sus trabajadores una motivación intrínseca, basada en el esfuerzo, o si por el contrario se limitan a remunerar las labores realizadas por éstos a través de la motivación extrínseca.

1.2. Objetivos

Los objetivos que se plantean consisten en analizar el concepto de motivación y su significado e influencia en el mercado laboral, el estudio y la comprensión de los dos tipos de motivación, extrínseca e intrínseca, de manera que se podrán distinguir los factores motivacionales característicos de cada una.

Para poder comprender de mejor manera la motivación laboral, se estudiarán las distintas teorías que han planteado una serie de reconocidos psicólogos y economistas del siglo XX y XXI, pudiendo dividir sus teorías en dos grupos: Teorías del contenido implantadas por Maslow, Alderfer, Herzberg y McClelland, los cuales plantearon teorías que estudian la forma que tienen las empresas de motivar a sus empleados, y teorías del proceso implantadas por Vroom, Locke y Adams, quienes con sus teorías quisieron explicar cómo los empleados se motivan con la labor que desempeñan, de esta manera, podremos conocer en profundidad el concepto de motivación extrínseca y motivación intrínseca.

Además de los autores nombrados anteriormente, también se han nombrado teorías de otros economistas y psicólogos como Lawler, Porter, Skinner, Simon, Jansen y W. Thomas, con los cuales podremos conocer otras versiones de la motivación laboral.

Una vez analizadas las numerosas teorías planteadas, se ha realizado una encuesta de elaboración propia, presentando una serie de variables y factores propios de la motivación extrínseca e intrínseca, dichas encuestas han sido respondidas gracias a cincuenta trabajadores del sector siderometalúrgico de La Rioja. Con los resultados reales que obtendremos de las encuestas se llegará a la conclusión de que un empleado satisfecho laboralmente está motivado intrínsecamente, y a su vez, recibe recompensas extrínsecas por parte de la empresa para fomentar esa satisfacción.

2. MARCO TEÓRICO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

En el marco teórico del proyecto nos adentraremos en el significado de la motivación y en cómo afecta al ámbito laboral, para después, analizar una serie de teorías motivacionales clásicas, divididas en teorías del contenido y del proceso. Por último, analizaremos dos tipos de motivación, como son la motivación extrínseca e intrínseca.

2.1. Motivación

Todos los seres humanos necesitamos lograr las metas que nos proponemos, para ello necesitamos sentir y palpar un sentimiento que nos empuje a conseguirlo, ese sentimiento rodeado de energía lo denominamos *motivación*.

Es por ello que la motivación la vamos a tener que utilizar y tener presente en todas las etapas y fases de nuestra vida, sobre todo tenerla muy presente en nuestra vida laboral.

La motivación laboral para el trabajador consiste en esa energía que le lleva a conseguir las metas laborales que se ha propuesto y satisfacer sus necesidades. Mientras que la motivación laboral para la empresa consiste en que el trabajador logre adecuadamente los objetivos que la empresa le ha impuesto y que muestre un interés adicional en superarse.

Para poder explicar con más detenimiento cuáles son los factores que influyen en la conducta del empleado podemos distinguir entre distintos tipos de motivación, como son la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. Por tanto, una vez que hayamos entendido las diferentes teorías sobre motivación laboral podremos aplicarlas en las empresas para poder maximizar la motivación de los trabajadores y su rendimiento laboral.

Los economistas estadounidenses Edward Lawer y Michael Porter en 1967 realizaron una teoría que trataba sobre estos dos tipos de motivaciones, a la que denominaron "*Teoría de las recompensas extrínsecas e intrínsecas*", con dicha teoría quisieron comprender si es el rendimiento del empleado el que depende de su motivación y satisfacción o si es al revés.

En primer lugar, partieron del concepto de *satisfacción del trabajador* como el resultado del valor de las recompensas que se obtienen como consecuencia del trabajo realizado y las recompensas que el propio trabajador piensa que se merece.

Para ello analizaron los dos tipos de recompensas que se pueden obtener laboralmente:

- *Extrínsecas*: Son manipuladas por la empresa y las identificamos en forma de salario, seguridad, ascensos, etc.
- *Intrínsecas*: Son manipuladas por el propio trabajador y abarcan el terreno de la autorrealización como trabajador, como es la satisfacción por un trabajo bien hecho.

Algunos autores consideran también como un tipo de motivación laboral la *motivación trascendente*, que consiste en que el empleado antepondrá sus necesidades, ya que lo que busca son los intereses generales de la organización. Es un tipo de motivación ética, que se da más en la alta dirección o en los líderes de equipos.

Lawler y Porter muestran que un empleado con pocas recompensas, o de un valor económico inferior, puede mostrarse satisfecho si éste piensa que ha sido equivalente a su esfuerzo realizado. Por lo que la satisfacción del empleado dependerá de las recompensas que ha recibido y del grado de rendimiento que dicho empleado a alcanzado en la realización de su tarea.

Ambos concluyen en un primer momento con que es la satisfacción la que va a depender del grado de rendimiento y no al revés, pero tras revisar un año más tarde su teoría se dieron cuenta que su modelo era más bien circular, puesto que era real que la satisfacción pudiera influir en el grado de rendimiento del empleado. De esta forma para que la motivación sea completa se tendrán que equilibrar los esfuerzos del rendimiento y los resultados en forma de recompensas.

Es, por tanto, que muchos expertos en dirección de recursos humanos coinciden en que la clave para una buena política de personal es intentar potenciar lo máximo posible la motivación interna en la empresa y utilizar la externa en momentos concretos y excepcionales, para que no se cometa un abuso de recompensas externas o amenazas por errores cometidos, pudiendo dejar de rendir laboralmente.

2.2. Teorías sobre la motivación laboral

Para el análisis y comprensión de la motivación laboral, se ha optado por el planteamiento de algunas de las teorías clásicas de motivación, las cuales, se pueden agrupar en dos grandes bloques, como son:

- *Teorías del contenido*: Recogen diferentes teorías sobre las diferentes formas de motivar a los empleados.
- *Teorías del proceso*: Recogen diferentes teorías que estudian la forma en que el empleado puede llegar a motivarse con su labor.

A continuación, explicaremos brevemente en qué consisten estas teorías.

2.2.1. Teorías del contenido

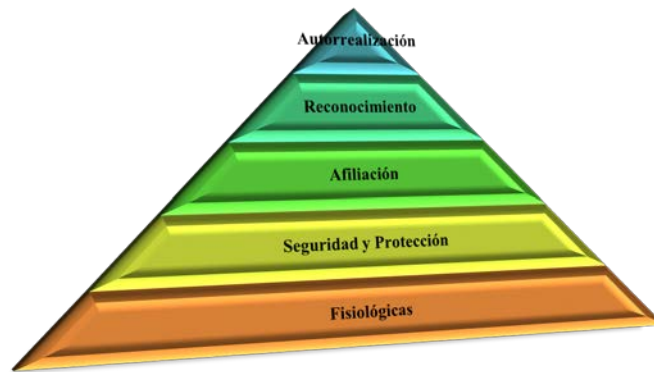
Este tipo de teorías explican por qué los empleados según qué momentos tienen unas necesidades u otras, su forma de representarlas consiste en enumerar, definir y clasificar la energía que encamina a un empleado a llevar una actitud en concreto. En este apartado analizaremos las siguientes teorías: Teoría de la jerarquía de las necesidades Maslow, Teoría de ERC de Alderfer, Teoría de la motivación e higiene de Herzberg y Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

El psicólogo Abraham Maslow en 1934 con su teoría expuso que las personas tienen la necesidad de satisfacer sus necesidades según una jerarquía de preferencias.

La forma más común de representar este tipo de necesidades, es a través de la famosa *pirámide de necesidades de Maslow*:

GRÁFICO 1: "PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW"



Fuente: Elaboración Propia

Dichas necesidades, desde una perspectiva laboral, abarcan los siguientes conceptos:

- *Fisiológicas*: Cubrir las necesidades biológicas a través del salario que ofrecen los empleos.
- *Seguridad y Protección*: Empleos que ofrezcan a los empleados unas condiciones salubres y seguras o la seguridad que aporta tener un empleo estable.
- *Afiliación*: Las relaciones con el resto de compañeros, la comodidad y satisfacción que aporta tener un buen clima laboral, además del sentimiento de pertenecer a una organización laboral.
- *Reconocimiento*: Necesidad de desarrollo personal, que los demás integrantes y empleadores reconozcan tu labor positivamente.
- *Autorrealización*: En la cúspide de la pirámide encontramos el nivel más alto de las necesidades en la vida laboral de un empleado, el desarrollo máximo de su potencial, es decir, una sensación de autosuperación continua.

Una vez que el empleado cubre las necesidades más básicas, nace el instinto de superación de necesidades siguiendo un orden, conocido como el *proceso de satisfacción-evolución*, pero no ocurre en todos los empleados, ya que existen algunos que no sienten la necesidad de autorrealización.

b) Teoría de ERC de Alderfer

Clayton Alderfer replanteó en 1969 la *teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow*, ya que observó fallos en su planteamiento, sobre todo en la rigidez de sus necesidades. Dicho replanteamiento consistió en agrupar las necesidades humanas en tres grandes bloques de necesidad:

- *Existencia*: Corresponde a las necesidades primarias, es decir, las fisiológicas.
- *Relaciones*: Se refiere con ello a las relaciones interpersonales, seguridad y afiliación.
- *Crecimiento*: Corresponde a las necesidades de autorrealización.

Este psicólogo estadounidense destacó la importancia del proceso *satisfacción-evolución*, ya que una vez que las necesidades básicas se han satisfecho, se pasa a cubrir las siguientes.

Alderfer reflejó en su teoría la importancia de las necesidades de relación e incluyó un proceso de frustración-retroceso, el cual sirve para explicar cuando las personas intentan satisfacer unas necesidades superiores, pero son incapaces de conseguirlo y se frustran de tal manera que vuelven a un nivel inferior de necesidades.

c) Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Herzberg en 1966 planteó que los empleados se motivan principalmente por los factores intrínsecos, como ya hemos mencionado anteriormente: Crecimiento personal, reconocimientos, logros... los cuales los considera *motivadores* por la satisfacción que produce la experiencia. Respecto a los factores extrínsecos, como la seguridad o condiciones en el trabajo, salario... los considera *higiénicos*, ya que van en relación con el nivel de insatisfacción de su trabajo. Por lo tanto, Herzberg plantea que si mejora la higiene se reducirá la insatisfacción laboral.

Según el psicólogo estadounidense lo contrario de satisfacción es la no satisfacción, y lo contrario de insatisfacción es la no insatisfacción. Herzberg consideró que las empresas deben trabajar en dos direcciones:

- Factores de intrínsecos → Para aumentar la satisfacción
- Factores extrínsecos → Para evitar síntomas de insatisfacción

d) Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

David McClelland en 1961 planteó tres necesidades o instintos secundarios que consideró esenciales en la motivación, dichas necesidades son:

- *Necesidad de logro*: Deseo por sobresalir, luchar por el éxito.
- *Necesidad de poder*: Deseo de influir en los demás, especialmente en los compañeros de trabajo.
- *Necesidad de afiliación*: Deseo de entablar relaciones de amistad con el resto de empleados y buscar su aprobación.

Por tanto, la fuerza de unas necesidades respecto a otras hace que los empleados se marquen unas expectativas laborales en concreto.

Esta teoría de McClelland sirve de base para la promoción de los empleados de la empresa para conocer cuáles son las necesidades que se necesitan en ese puesto, e incluso, para la selección de nuevos integrantes.

2.2.2. Teorías del proceso

Este tipo de teorías explican las diferentes etapas y fases a través de las cuales las necesidades se convierten en comportamientos, es decir, se describen cómo los empleados eligen qué comportamiento van a escoger para satisfacer sus necesidades. En este apartado analizaremos las siguientes teorías: Teoría de las expectativas de Vroom, Teoría del establecimiento de metas de Locke y la Teoría de la equidad laboral de Adams.

a) Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Esta teoría introduce los factores que afectan a la motivación y junto a ella, unas variables en el esfuerzo de los empleados. La motivación parte de estos tres supuestos:

- *Expectativa esfuerzo-rendimiento ($E \rightarrow P$)*: Percepción del empleado de que su esfuerzo le llevará a un nivel concreto de rendimiento. Probabilidad entre 0 y 1.
- *Expectativa rendimiento-resultado ($P \rightarrow O$)*: Probabilidad percibida del empleado de que un nivel de rendimiento lo llevará al logro de unos resultados concretos. Probabilidad entre 0 y 1.

- *Valoración*: El grado de importancia que el empleado otorga a conseguir una u otra recompensa. Probabilidad entre -1 y 1.

Para que funcione este modelo de motivación se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$(Valor\ de\ la\ recompensa) * (Probabilidad\ de\ logro) = MOTIVACIÓN$$

La simplicidad de los incentivos hará que se reduzca la probabilidad de incertidumbre.

b) Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke

El establecimiento de unas metas concretas para los empleados son el equivalente a fijar unos objetivos cercanos y lo más inmediatos posibles a través del rendimiento y esfuerzo depositado en cada tarea y labor del puesto de trabajo.

Para Locke el nivel de esfuerzo va a estar en conexión con el nivel de dificultad de los objetivos y metas que quieren alcanzar los empleados en las organizaciones laborales, y poner en evidencia la capacidad de dichos empleados para escoger las metas que quieren lograr.

Con más frecuencia las organizaciones laborales se suman a esta idea del establecimiento de metas, separándolas por equipos o individuales, de esta forma tanto empresa como empleados ganan porque ambos cumplen los objetivos propuestos y de esta forma se premia a quienes lo consiguen.

c) Teoría de la equidad laboral de John Stacy Adams

Esta teoría motivacional fue desarrollada en 1963 y es considerada como una teoría de justicia laboral, en la que Adams establece que los empleados comparan los resultados con el esfuerzo, pero la comparación se realiza con los demás integrantes de la organización y de otras organizaciones.

Para plantearla Adams parte de la relación *efecto-consecuencia*, la cual consiste en que el empleado aporta a la empresa contribuciones como rendimiento, lealtad, compromiso... a cambio de unas recompensas que corresponden a la contribución del empleado en forma de salario, ascensos, seguridad, etc.

Por tanto, el esfuerzo y la satisfacción del empleado dependerá de la evaluación subjetiva de su esfuerzo y las recompensas que recibirá por ello.

2.3. Tipos de motivación laboral

Como se ha mencionado anteriormente, una vez comprendida la motivación en el ámbito laboral y planteadas algunas de las teorías que la sostienen, se pasará a analizar dos tipos de motivación laboral que podemos encontrar en diferentes organizaciones laborales, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

2.3.1. Motivación extrínseca

Como hemos explicado antes, la motivación es el camino a seguir para satisfacer una necesidad no satisfecha, planteándose un objetivo que satisfaga esa necesidad. Por tanto, al clasificar la motivación extrínseca en función de cuáles son los factores que influyen en la conducta del empleado, observaremos que el empleado se encaminará por las consecuencias que espera que se produzcan en sí mismo.

A lo largo de la historia, los empleados y los empleadores han conocido dos tipos de recompensas extrínsecas:

- *Recompensas tangibles*: Tales como salario o ascensos, e incluso castigos, ya que las recompensas extrínsecas pueden ser tanto positivas como negativas.
- *Recompensas intangibles*: Alabanzas y reconocimientos, o reproches y amenazas.

El abuso continuado de estas recompensas acaba influyendo negativamente para ambos, con las recompensas tangibles puede llegar un momento en el que la empresa no tenga capital para recompensar a sus trabajadores y éstos pueden llegar a desmotivarse y querer buscar otras opciones laborales en otras empresas pudiendo así perder un buen trabajador, y respecto a las recompensas intangibles si se abusa de las amenazas puede llegar un momento en el que los empleados se acostumbren a ellas y no sepan rendir con autonomía si no existe una amenaza de por medio.

De todas las recompensas que un trabajador recibe por su labor, es el *salario* el principal factor de motivación laboral por el que un empleado realiza ese esfuerzo.

A continuación, cuando expliquemos la motivación intrínseca, observaremos como en los últimos años este tipo de motivación ha ganado peso, puesto que el rendimiento es mayor si el trabajador recibe frases motivadoras por parte de sus empleadores, se amplían los descansos laborales, segundas oportunidades a un trabajo mal hecho, reconocimiento de errores por parte del empleador, etc.

Este tipo de motivación extrínseca se basa generalmente en la relación *recompensa-castigo* siendo Burrhus Frederic Skinner uno de los mayores defensores del conductismo (1948). Esta teoría se basaba en que sólo lo apreciable a la vista, como las recompensas extrínsecas, podía ser objeto de estudio científico, y que los propósitos de los empleados y sus pensamientos no eran reales para la ciencia, por lo tanto, no había valor alguno en ello para explicar el comportamiento de los empleados.

Con los años la teoría de Skinner perdió valor ya que no se llegó a considerar ni siquiera psicología humana, puesto que experimentaba con ratas para dar un razonamiento humano, por lo tanto, esta ciencia no sirve hoy en día para explicar la capacidad que tienen los empleados para tomar decisiones sobre su trabajo.

Una de las ventajas de aplicar unas recompensas extrínsecas a los trabajadores es que podrán retener a trabajadores valiosos de las ofertas laborales de empresas competentes, pero como todo existe también unos inconvenientes, siendo el problema de la motivación extrínseca el límite de los premios y de los castigos, ya que éstos no perduran en el tiempo.

Las empresas por motivos económicos no pueden estar constantemente realizando subidas de salarios o aplicando complementos extras en las nóminas por el buen rendimiento de sus trabajadores, puesto que el capital del que se dispone es limitado. Lo mismo ocurre con la aplicación de las reprimendas o sanciones por diversas faltas cometidas en las tareas ejecutadas por los empleados, ya que éstas pueden provocar una desmotivación a los trabajadores con la actividad que realizan y todo ello puede afectar a su rendimiento laboral, repercutiendo negativamente en el empleado y en la empresa.

2.3.2 Motivación intrínseca

Expertos en psicología de las organizaciones laborales mantienen que la motivación es crucial en la vida laboral, al comienzo de sus primeras investigaciones intuían que las recompensas extrínsecas harían desaparecer a la motivación intrínseca, pero tras conocer resultados posteriores demuestran que ambas recompensas se apoyan la una en la otra.

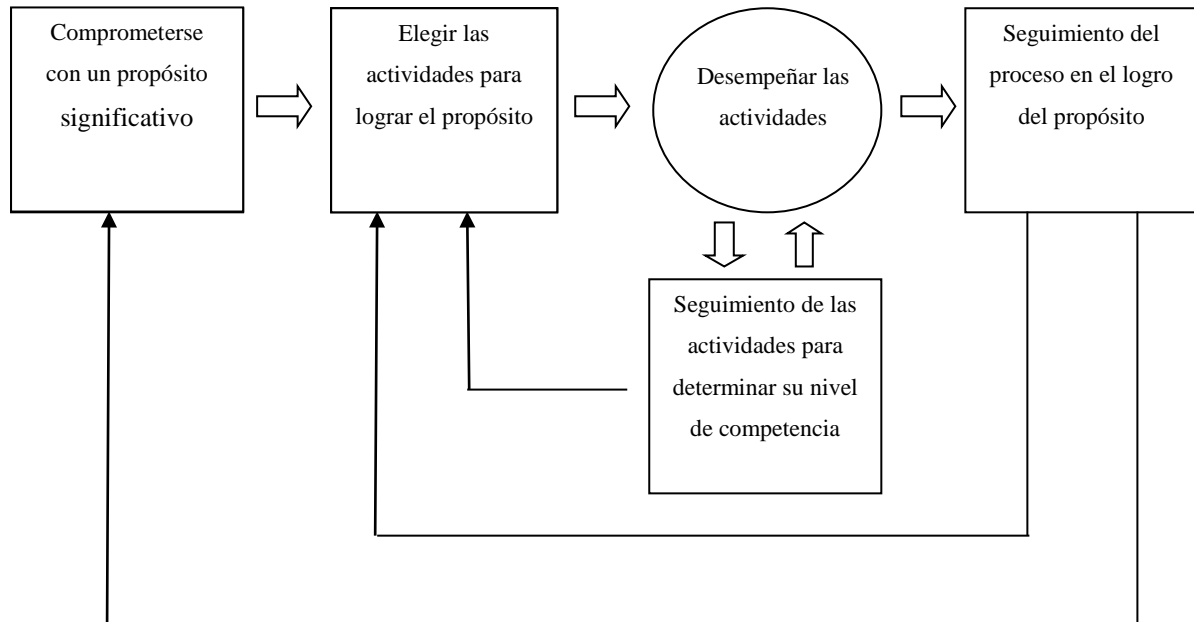
El economista Herbet Alexander Simon expone el modelo racional-económico de toma de decisiones (1947) como un planteamiento de una hipótesis a través de la cual los empleados escogerán una serie de comportamientos en relación a las consecuencias que prevén, pero actualmente las recompensas intrínsecas son más importantes de lo que eran antes, por lo que laboralmente los trabajadores tienen expectativas superiores a parte del dinero, ya que este tipo de recompensas intrínsecas también incluyen las recompensas básicas que los trabajadores reciben a cambio de su esfuerzo laboral. Uno de los aspectos que queda desfasado en el planteamiento del modelo racional-económico es el punto de vista ético, ya que parte de las recompensas intrínsecas consiste en la satisfacción de hacer lo correcto pese a las posibles consecuencias negativas que ello conlleve.

En la actualidad podríamos introducir la *autogestión* como una recompensa intrínseca para los trabajadores que practican esta actividad, ya que son los propios directores quienes depositan la confianza plena en que sus empleados tienen las capacidades adecuadas para saber cómo y de qué forma van a sacar su trabajo hacia delante, y cómo podrían mejorarlo.

En el siglo XX el concepto de autogestión en los empleados industriales era inimaginable, puesto que psicólogos como Skinner partían de que la forma de trabajar, la motivación, y como consecuencia, su comportamiento venía derivado de las ordenes y fuerzas externas, todo lo relacionado al comportamiento de los trabajadores estaba unido a la motivación extrínseca, castigos y salario. Su concepto sobre la motivación no era del todo erróneo, pero se descartaba totalmente la confianza en la evolución humana y las nuevas aspiraciones personales que iban surgiendo con los años.

Erik Jansen y Kenneth W. Thomas diseñaron en 2002 un gráfico en el que explicaban el proceso de autogestión como una de las ideas cumbres en motivación laboral para el siglo XXI.

GRÁFICO 2: "AUTOGESTIÓN LABORAL"



Fuente: La motivación intrínseca en el trabajo. Kenneth W. Thomas.

El círculo representa las actividades generales que realizan los trabajadores de cara al exterior, es decir, las tareas visibles. Mientras que los cuatro recuadros representan las actividades de autogestión, que han servido como guía al proceso de la realización de la tarea visible.

La autogestión comienza cuando el trabajador se compromete a realizar una actividad, diseñándola de principio a fin y estudiando los pasos que va a seguir, el flujo del cuadro podemos observarlo con las flechas continuas de van de izquierda a derecha.

El segundo paso consiste en que el trabajador escoja las actividades que va a realizar para lograr el propósito, y mientras se va avanzando a la vez se va supervisando el nivel del desempeño para asegurarse de que es el adecuado.

El último paso consistirá en hacer un seguimiento de la autogestión llevada a cabo para observar si se ha logrado el propósito inicial de la tarea.

Algunos economistas no aconsejan mezclar las recompensas extrínsecas con la motivación intrínseca, como son los autores Edward L. Deci y Richard M. Ryan (1985)

que desarrollaron la *Teoría de la Evaluación Cognitiva*, la cual consiste en analizar la influencia que tienen las recompensas extrínsecas en la motivación intrínseca.

Esta teoría trata de que si un trabajador tras realizar una tarea impulsada desde su autonomía como una motivación intrínseca, recibe tras ello una recompensa extrínseca ello supondrá una disminución de motivación intrínseca, es decir, la próxima tarea que realice lo hará por el hecho de recibir una recompensa, ya que esto afectará de forma negativa a su autonomía como trabajador.

Hay que destacar sobre esta teoría que no todas las recompensas son iguales, ni tienen el mismo valor, por lo que los autores no están planteando que recompensar a un trabajador sea algo negativo, sino que el valor y la representatividad de esa recompensa debe medirse para catalogarlo como algo positivo o negativo para la autonomía del trabajador.

Es por ello que encontramos 2 tipos de efectos en las recompensas extrínsecas, como pueden ser las recompensas controladoras, las cuales manipulan la voluntad del empleado de forma que ésta estará dominada bajo el mando de quien ofrece la recompensa. La otra recompensa es la que informa al empleado del nivel que posee de habilidad y autonomía por la realización de dicha tarea.

Como hemos mencionado anteriormente podemos encontrar dos tipos de recompensas extrínsecas, tangibles e intangibles, de forma que serán las recompensas tangibles: dinero, ascensos, premios... las que harán que la motivación intrínseca del empleado disminuya, mientras que las recompensas intangibles: reconocimientos verbales, alabanzas, elogios... no afectarán negativamente a su autonomía.

3. TRABAJO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE FACTORES MOTIVACIONALES

3.1. Introducción

Una vez estudiadas algunas de las teorías que tratan de explicar los diferentes comportamientos que tienen los trabajadores respecto a la motivación en sus puestos de trabajo, hemos querido conocer cuál es la situación de un grupo en concreto de trabajadores del sector siderometalúrgico de La Rioja.

Nuestro objetivo fundamental es conocer si a los empleados de este sector se les aplica desde la dirección de sus empresas una motivación laboral extrínseca, basada en la *recompensa-castigo* con la cual se fomenta a la larga un bajo rendimiento por parte voluntaria de los trabajadores, o si, por el contrario, se les aplica una motivación intrínseca, basada en valores, expectativas y metas a través de las cuales se fomente la implicación de los trabajadores en su desarrollo profesional con independencia de las recompensas materiales o de los castigos.

Para ello, hemos realizado una encuesta de elaboración propia, planteando una serie de variables independientes y factores característicos de cada una de las motivaciones analizadas en el marco teórico.

A continuación, se explicará en profundidad la metodología llevada a cabo, además de los resultados obtenidos de la muestra y de los factores motivacionales.

3.2. Metodología

Dentro de la metodología del proyecto, se analizarán los sujetos que realizaron las encuestas, el material que se empleó para ello y el procedimiento llevado a cabo para la recepción de respuestas.

3.2.1. Sujetos

Se ha pasado una encuesta a 50 empleados pertenecientes a empresas del sector siderometalúrgico de La Rioja, de tal manera que la muestra no es representativa.

Para guardar el anonimato de los trabajadores no hemos incluido la variable del nombre del centro de trabajo puesto que los trabajadores encuestados se sentirían cohibidos a la hora de responder a las preguntas y no responderían con total sinceridad.

Para la composición de la muestra no probabilística de esta investigación pudimos contar con un total de 50 trabajadores, hombres y mujeres, desde los 19 hasta los 59 años algunos de ellos, y con diferentes puestos de trabajo en las organizaciones como ingenieros, administrativos, vigilantes de seguridad, jefes de equipo, peones, etc.

El sector siderometalúrgico de La Rioja es uno de los más importantes de su región, aplicándose el convenio colectivo Siderometalúrgico a más de 4000 trabajadores, ya que no existe una base de datos pública exacta que recoja el número de trabajadores de este sector, el dato lo hemos obtenido de la Federación Empresarial de La Rioja (FER), ya que tras preguntar en los sindicatos de Comisiones Obreras (CCOO) y Unión General de Trabajadores (UGT) nos comentaron que no tenían el número exacto, sino sólo el número de afiliados de sus sindicatos en las diferentes empresas siderometalúrgicas de La Rioja.

Este convenio es uno de los más controvertidos en cuanto a la elaboración de sus artículos y su aplicación en las diversas empresas debido a su volumen de actividad en nuestra región. Las actividades que realizan este tipo de industria siderometalúrgica son muy variadas, ya que algunas de sus especialidades son: bienes de consumo, bienes de equipos, transformación, elaboración de piezas de vehículos o aviones, carpintería metálica, etc.

Las empresas adheridas a este convenio son de diversos tamaños, ya que podemos encontrar talleres metálicos de 1 a 6 trabajadores, empresas medianas con un total de 50 trabajadores, o incluso, empresas multinacionales de hasta 300 trabajadores.

3.2.2. Material

Para la recogida de datos se ha realizado una encuesta de elaboración propia (**anexo 6.1.**), compuesta por variables nominales y graduales. Planteando unos aspectos objetivos, como comportamientos o hechos que marcan la relación laboral entre empleador y empleado, y unos aspectos subjetivos, como la actitud de los empleados con la que hacen frente en su día a día en el trabajo.

Las variables independientes en las que nos hemos basado para poder realizar la encuesta han sido: El sexo, la edad, antigüedad laboral en el sector siderometalúrgico, antigüedad laboral en la empresa actual, el tipo de contrato y la categoría profesional. Para su realización se plantearon de la siguiente forma: Como variables nominales se introdujo el sexo, el tipo de contrato laboral y la categoría profesional establecida dentro del convenio. Para las antigüedades laborales, tanto en el sector siderometalúrgico como en la empresa actual, se han utilizado variables de intervalo. Para recoger la edad de los encuestados se ha planteado una variable de razón, es decir, se ha dejado la pregunta abierta.

Los factores que se han querido analizar como característicos de los dos tipos de motivación planteados han sido:

- *Factores extrínsecos:*

1. La conciliación de la vida laboral y familiar
2. Los superiores se plantean las aportaciones de los empleados
3. El reconocimiento de logros y objetivos
4. La formación
5. Los incentivos para una mayor participación
6. La adecuación en la seguridad e higiene del puesto de trabajo
7. El salario adecuado a la labor desempeñada

- *Factores intrínsecos:*

1. La autorrealización con la labor desempeñada
2. La búsqueda de otras ofertas de empleo
3. El ambiente laboral favorable con el resto de compañeros
4. La aspiración a ascender de puesto de trabajo
5. La proposición de mejoras en el puesto de trabajo
6. El estrés laboral
7. El aumento de la satisfacción laboral

Por tanto, se ha utilizado un método cuantitativo basado en la causalidad y la formulación de leyes, a través de datos numéricos y estadísticos, con una medición real y objetiva del fenómeno social a analizar. De manera que la perspectiva final estará

basada en el análisis de los factores extrínsecos e intrínsecos y sus respectivas explicaciones causales.

3.2.3. Procedimiento

Para la obtención de datos reales a través de las encuestas se ha entregado en mano a los trabajadores encuestados una copia para que la rellenasen, asegurándoles el anonimato para evitar que se sintieran cohibidos a la hora de responder a dichas encuestas. Los 50 empleados encuestados respondieron con total sinceridad a las preguntas planteadas de la encuesta, con el fin de conocer si la empresa donde están trabajando actualmente fomentan su motivación en el trabajo a través de diversos factores, o si por el contrario se limitan a cubrir sus necesidades a través de recompensas tangibles.

Se hizo entrega a una persona de cada empresa, de las que pertenecen los encuestados, para que algunos de los compañeros colaborasen con la realización de las encuestas. De manera que la recepción de los datos obtenidos ha sido directa, sin necesidad de modificar ningún dato, garantizando en todo momento la cuantificación de sus respuestas, su fiabilidad y validez.

La información obtenida ha sido mediante observación indirecta, ya que no se ha tenido un contacto directo con todos los trabajadores encuestados. De manera que la información se ha recogido de forma estructurada, para poder realizar comparaciones con los demás empleados, agrupando y cuantificando las respuestas.

A la hora de recoger los datos obtenidos en las encuestas, se ha utilizado el programa *IBM SPSS Statistics Base*, con el cual se han creado una serie de variable en filas y columnas para poder introducir el número de respuestas realizadas en las encuestas, aunque las gráficas utilizadas para plantear gráficamente los resultados se realizaron con el programa *Microsoft Office Excel*. De esta forma podremos exponer gráficamente los resultados obtenidos de la muestra y los factores analizados.

3.3. Resultados

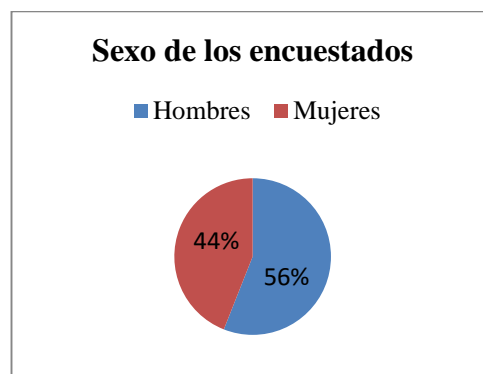
A continuación analizamos los resultados obtenidos de la muestra y de los factores de los dos tipos de motivación laboral.

3.3.1. Resultados de la muestra

Una vez obtenidos los resultados de la muestra con el programa *IBM SPSS Statistics Base*, se ha realizado una serie de gráficos a través de *Microsoft Office Excel*, con los cuales podemos presentar y exponer las siguientes variables:

1. Sexo: Un 56% (28) de los trabajadores encuestados fueron hombres y un 44% (22) fueron mujeres. Siendo un sector altamente masculinizado a lo largo de su historia hemos podido tener una variedad equitativa de encuestados.

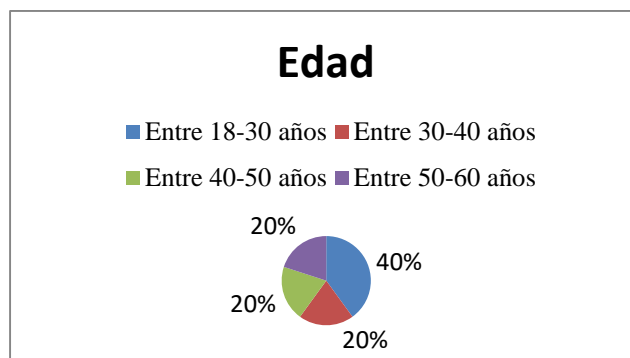
GRÁFICO 3: "SEXO"



Fuente: Elaboración propia

2. Edad: Para analizar la edad de los encuestados se ha realizado diferentes grupos de edad, ya que la variable era abierta, quedando de tal manera la muestra de edad en un 40% (20) de los trabajadores encuestados con una edad comprendida entre los 18-30 años, un 20% (10) entre los 30-40 años, un 20% (10) entre los 40-50 años y otro 20% (10) entre los 50-60 años.

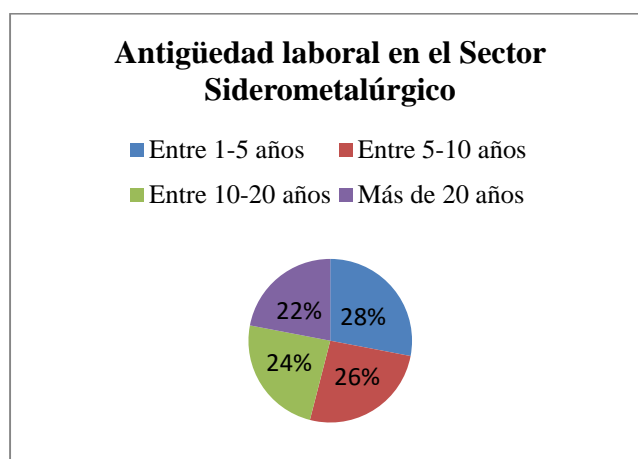
GRÁFICO 4: "EDAD"



Fuente: Elaboración propia

3. Antigüedad laboral en el sector siderometalúrgico: Un 28% (14) de los trabajadores encuestados llevan trabajando en el sector siderometalúrgico entre 1 y 5 años, un 26% (13) entre 5 y 10 años, un 24% (12) entre 10 y 20 años y un 22% (11) más de 20 años en el sector. Con esta variable podemos observar que los grupos de antigüedad en el sector son muy equitativos con la antigüedad laboral en la empresa, ya que los empleados han cambiado a lo largo de su vida laboral de sectores industriales, no se han quedado en el mismo sector.

GRÁFICO 5: "ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR SIDEROMETALÚRGICO"

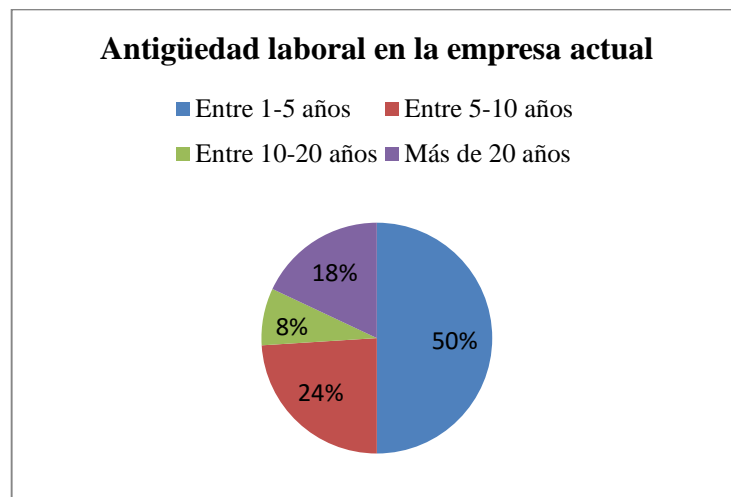


Fuente: Elaboración propia

4. Antigüedad laboral en la empresa: Un 50% (25) de los trabajadores encuestados llevan trabajando en la empresa actual entre 1 y 5 años, un 24% (12) entre 5 y 10 años, un 8% (4) entre 10 y 20 años y un 18% (9) más de 20 años en la empresa actual. Comparándolo con el gráfico anterior se puede comprobar que la mitad de los trabajadores encuestados acaba de comenzar su carrera laboral en una

nueva empresa siderometalúrgica, siendo para muchos de ellos la primera vez en este sector, en concreto, un 28% de los trabajadores. En estos últimos 10 años se puede apreciar que el movimiento de trabajadores de una empresa a otra es constante, hacer carrera profesional en una misma empresa cada vez va siendo menos habitual, tanto por las circunstancias del mercado laboral actual como por las preferencias y aspiraciones del nuevo perfil de empleados actuales.

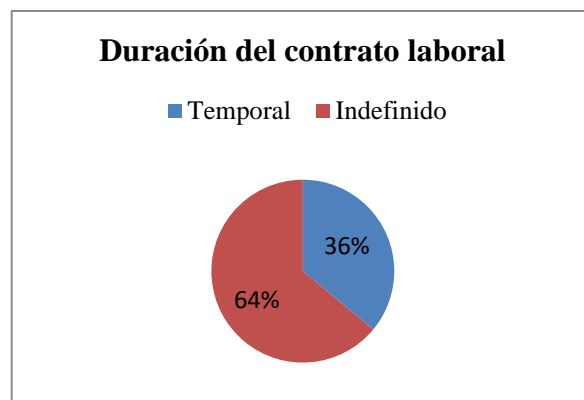
GRÁFICO 6:" ANTIGÜEDAD LABORAL EN LA EMPRESA ACTUAL"



Fuente: Elaboración propia

5. Tipo de contrato: Un 36% (18) de los trabajadores encuestados tenían un contrato temporal y un 64% (32) tenían un contrato indefinido. Encontrar trabajadores cualificados y eficientes para un puesto de trabajo es un valor positivo para los empleadores, siendo la mejor forma de no dejar marchar a esos trabajadores realizar un contrato indefinido entre las partes. Se debe tener en cuenta que un 18% de estos trabajadores indefinidos son empleados que llevan más de 20 años trabajando en la misma empresa. La formación de los trabajadores en un puesto de trabajo es un factor motivacional para ellos, y también es una forma para la empresa de ver qué trabajadores son valiosos para ellos una vez visto los resultados, por tanto, podemos observar como en las empresas siderometalúrgicas de La Rioja se premia a los buenos trabajadores con la opción de ofrecerles un tiempo ilimitado de duración en sus empresas.

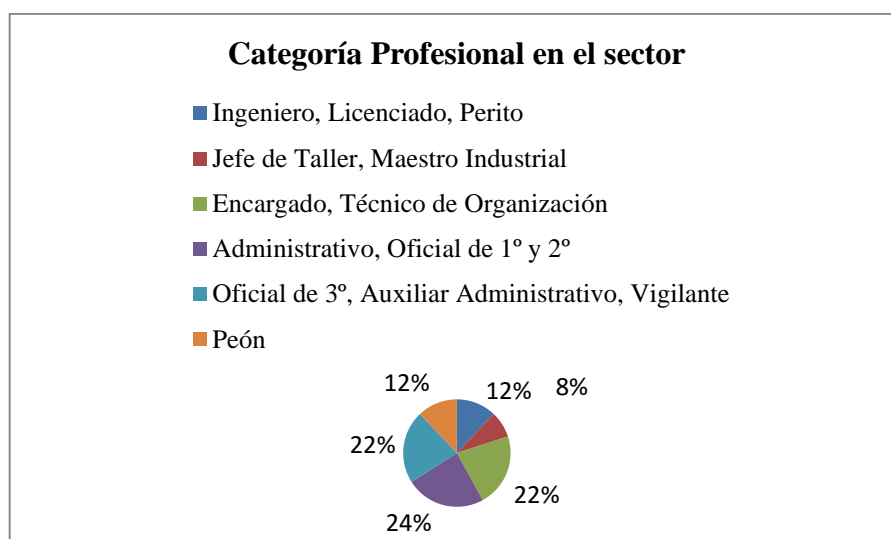
GRÁFICO 7: "DURACIÓN DEL CONTRATO LABORAL"



Fuente: Elaboración propia

6. Categoría profesional: Un 12% (6) de los empleados pertenece al grupo profesional I y II, un 8% (4) al grupo profesional III, un 22% (11) al grupo profesional IV, un 24 % (12) al grupo profesional V.a) y V.b), un 22% (11) al grupo profesional VI y un 12% (6) al grupo profesional VII. En cuanto a la captación de empleados para la realización de la encuesta ha sido de lo más variada, ya que hemos podido conseguir que hubiese diversidad respecto a la categoría profesional, ya que lo más fácil hubiera sido poder contactar con los peones, pero se ha podido contactar con diversas partes de la jerarquía de las empresas.

GRÁFICO 8: "CATEGORÍA PROFESIONAL EN EL SECTOR"



Fuente: Elaboración propia

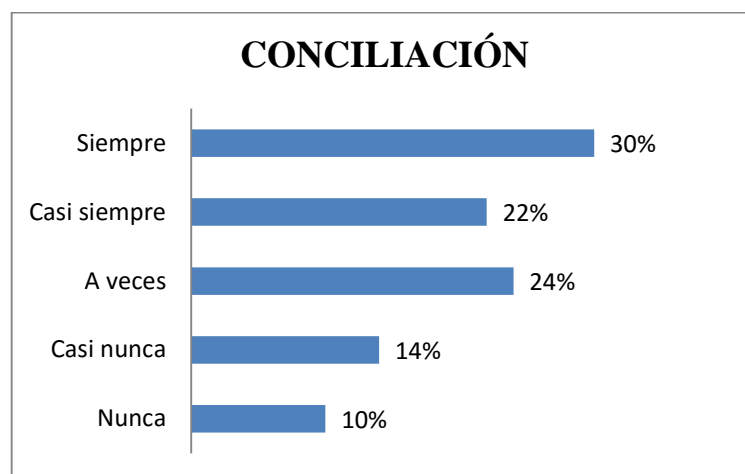
3.3.2. Resultados de los factores motivacionales

Para poder exponer ordenadamente los resultados obtenidos de las encuestas recogidas, se irán analizando los factores motivacionales según el tipo de motivación al que corresponden, y una vez representadas se podrá analizar exhaustivamente los resultados obtenidos, para poder así indicar cómo están motivados los empleados encuestados de las empresas siderometalúrgicas de La Rioja.

- ***Factores de motivación extrínseca:***

1. *Conciliación de la vida laboral y familiar:* En la pregunta nº9 "*Mis condiciones laborales me permiten conciliar mi vida laboral y personal*", un 30% (15) de los empleados encuestados confirma que las condiciones laborales de su empleo le permiten siempre conciliar la vida laboral y familiar, respecto al 10% (5) de empleados que muestran su disconformidad con las condiciones laborales que tienen que les impide conciliar ambas cosas.

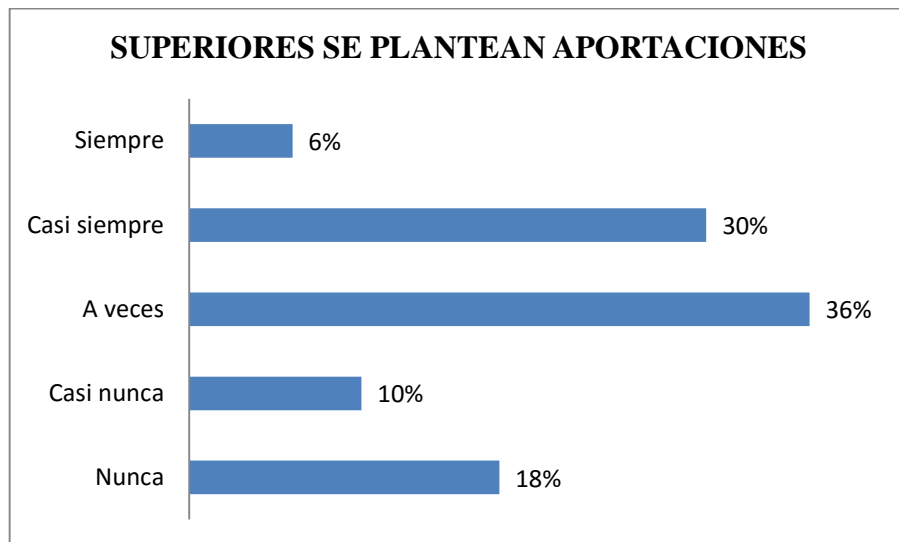
GRÁFICO 9: "CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR"



Fuente: Elaboración propia

2. *Los superiores se plantean las aportaciones de los empleados:* En la pregunta nº10 "*Mis superiores tienen en cuenta mis aportaciones*" un 36% (18) de los trabajadores encuestados opinan que sus superiores de vez en cuando tienen en cuenta sus aportaciones, seguido de un 30% (15) que opina que casi siempre son atendidas sus aportaciones.

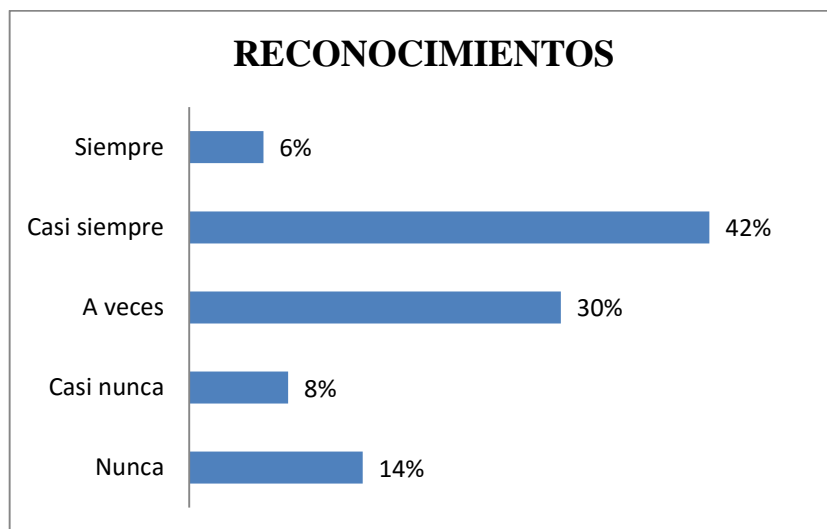
GRÁFICO 10: "SUPERIORES SE PLANTEAN APORTACIONES"



Fuente: Elaboración propia

3. Reconocimiento de logros y objetivos: En la pregunta nº12 "*La dirección de la empresa reconoce mis objetivos y logros*" un 42% (21) de los empleados encuestados opina que no siempre la dirección de su empresa reconoce sus objetivos y logros, seguido de un 30% (15) que opina que a veces la dirección reconoce esos logros y objetivos.

GRÁFICO 11: "RECONOCIMIENTOS"

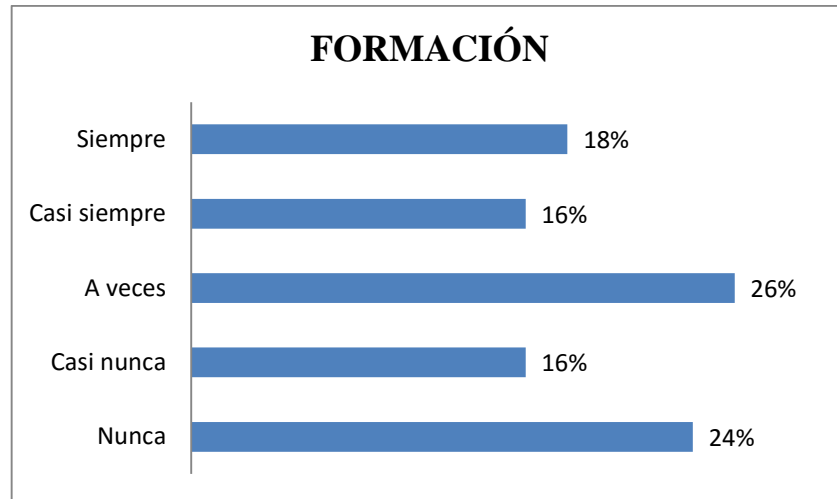


Fuente: Elaboración propia

4. Formación: En la pregunta nº13 "*La empresa invierte en formación para los trabajadores*" un 26% (13) de los empleados ha respondido que a veces la

empresa invierta en la formación de sus empleados, seguido de un 24% (12) de ellos que ha respondido que nunca invierten en formación.

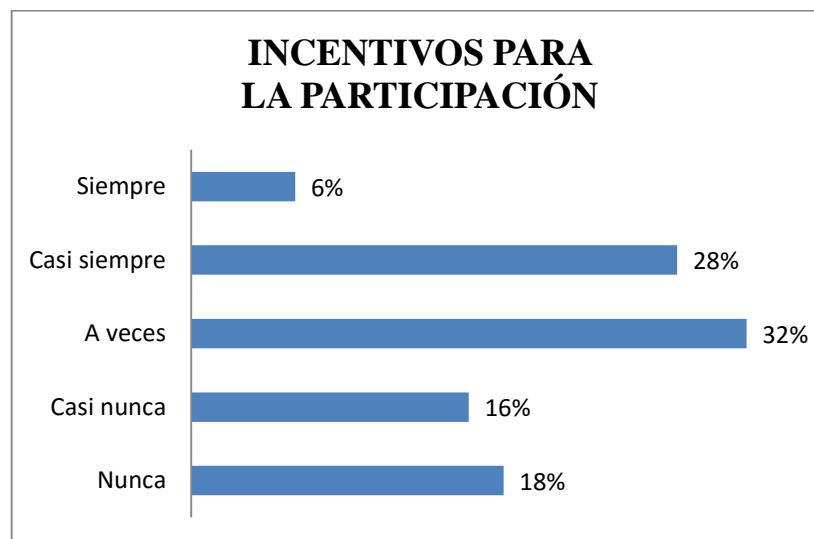
GRÁFICO 12: "FORMACIÓN"



Fuente: Elaboración propia

5. Incentivos para una mayor participación: En la pregunta nº15 "La empresa propone algún tipo de incentivos para una mayor participación en nuestro trabajo" un 32% (16) de los empleados ha respondido que a veces su empresa les propone algún tipo de incentivos para que éstos participen más activamente en las diferentes iniciativas de la empresa, seguido de un 28% (14) que ha respondido que casi siempre su empresa propone incentivos a la participación.

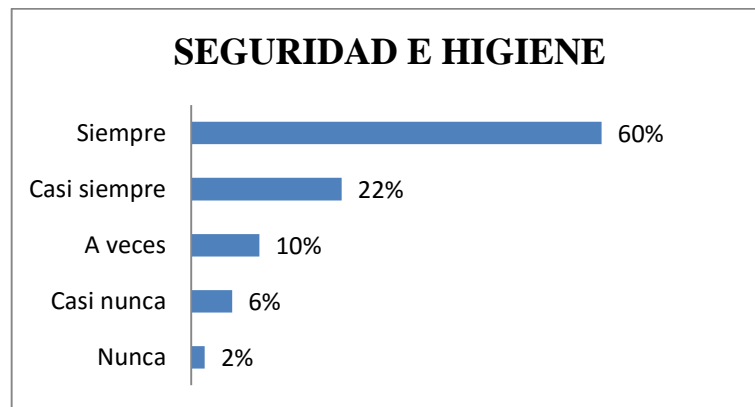
GRÁFICO 13: "INCENTIVOS PARA LA PARTICIPACIÓN"



Fuente: Elaboración propia

6. Adecuación en la seguridad e higiene del puesto de trabajo: En la pregunta nº17 "*Mi puesto de trabajo cumple con las medidas adecuadas de seguridad e higiene*" una mayoría del 60% (30) de los empleados encuestados ha respondido que su empresa siempre cumple con las medidas de seguridad e higiene en sus puestos de trabajo, siendo sólo un 2% (1) quien ha respondido que no cumplen con las medidas establecidas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

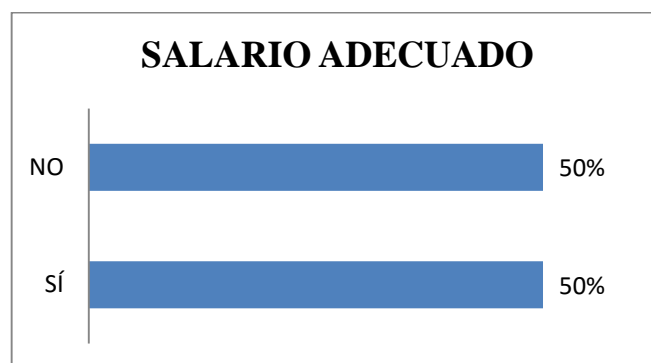
GRÁFICO 14: "SEGURIDAD E HIGIENE"



Fuente: Elaboración propia

7. Salario adecuado a la labor desempeñada: En la pregunta nº18 "*El salario que percibo es el adecuado en relación a mi puesto de trabajo*" la mitad de los encuestados ha respondido que su salario es adecuado en relación al puesto de trabajo que ocupan, mientras que la otra mitad ha respondido lo contrario, siendo su salario inadecuado en relación al puesto de trabajo que ocupan.

GRÁFICO 15: "SALARIO ADECUADO"

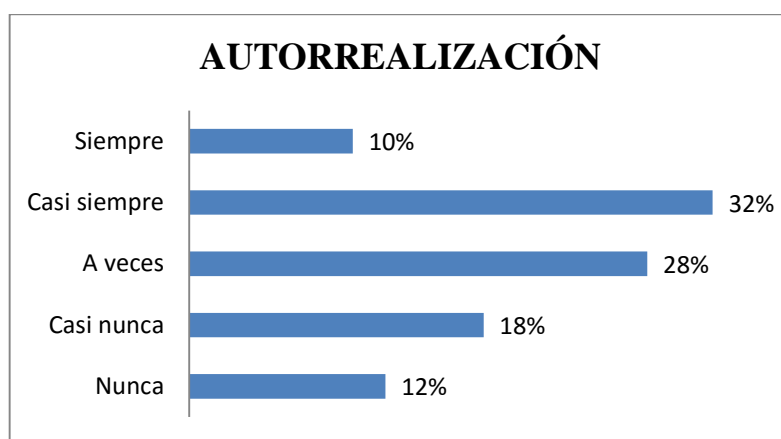


Fuente: Elaboración propia

- ***Factores de motivación intrínseca:***

1. **Autorrealización con la labor desempeñada:** En la pregunta nº7 "*Me siento realizado con la labor que desempeño*" un 32% (16) de los empleados encuestados ha respondido que casi siempre se sienten autorrealizados con la labor que desempeñan en su empresa, seguido de un 28% (14) que opina que a veces se sienten autorrealizados.

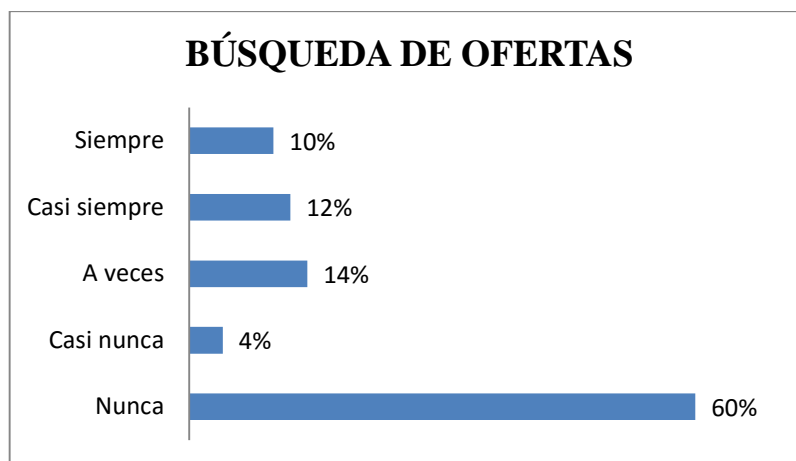
GRÁFICO 16: "AUTORREALIZACIÓN"



Fuente: Elaboración propia

2. **Búsqueda de otras ofertas de empleo:** En la pregunta nº8 "*Busco ofertas de empleo porque me planteo cambiar de trabajo*" un 60% (30) de los empleados encuestados, siendo la mayoría, han negado estar buscando ofertas de empleo, respecto a un 10% (5) de ellos que han confirmado que buscan otro empleo.

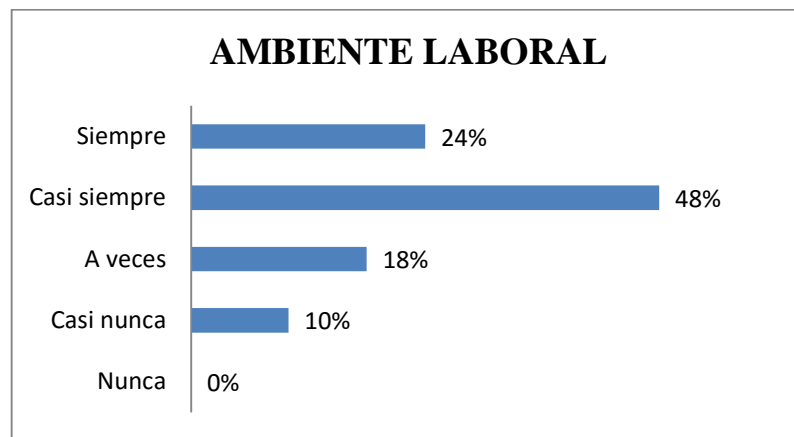
GRÁFICO 17: "BÚSQUEDA DE OFERTAS"



Fuente: Elaboración propia

3. Ambiente laboral favorable con el resto de compañeros: En la pregunta nº11 "*Existe un ambiente laboral favorable con el resto de mis compañeros*" un 48% (24) de los empleados encuestados ha respondido que en la empresa donde trabajan existe casi siempre un buen ambiente laboral con el resto de compañeros, seguido de un 24% (12) que ha respondido que siempre existe buen clima.

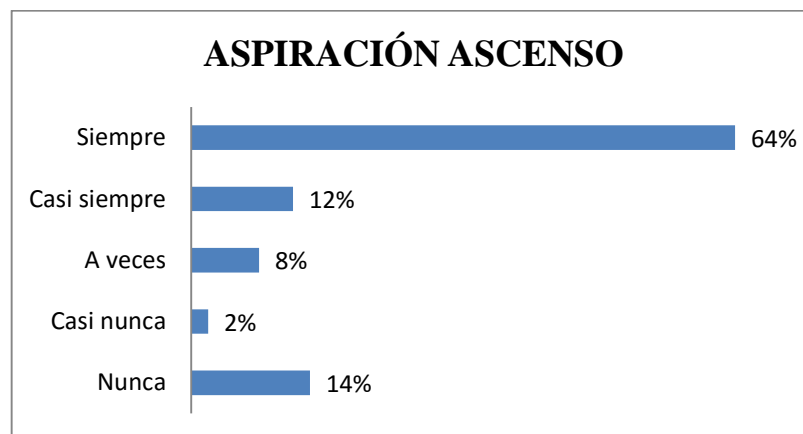
GRÁFICO 18: "AMBIENTE LABORAL"



Fuente: Elaboración propia

4. Aspiración a ascender de puesto de trabajo: En la pregunta nº14 "*Aspiro a ascender de puesto de trabajo en mi empresa*" un 64% (32) de los empleados encuestados, siendo la mayoría, ha respondido que siempre aspiran a ascender de puesto de trabajo en la empresa actual, seguido, por el contrario, de un 14% (7) que ha respondido que nunca aspirarán a ascender de puesto de trabajo.

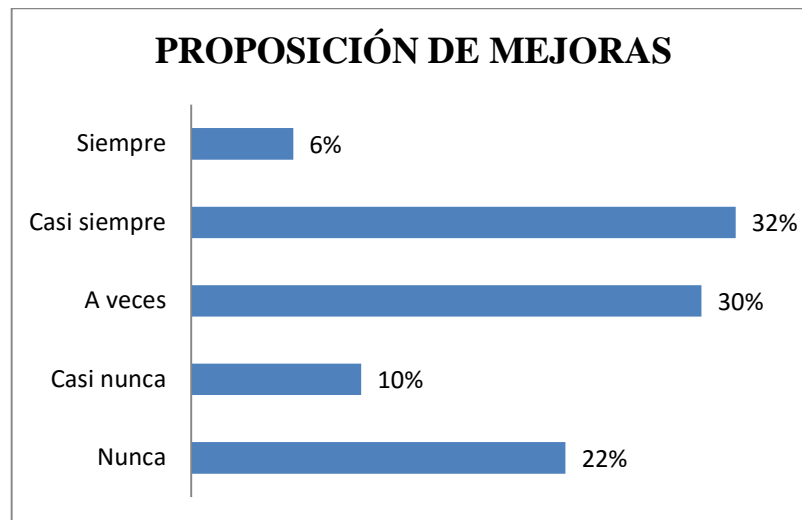
GRÁFICO 19: "ASPIRACIÓN ASCENSO"



Fuente: Elaboración propia

5. Proposición de mejoras en el puesto de trabajo: En la pregunta nº16 "*Sugiero a la empresa posibles cambios de mejora en el puesto de trabajo*" un 32% (16) de los empleados encuestados ha respondido que casi siempre suelen proponer mejoras en su puesto de trabajo a sus superiores, seguido de un 30% (15) que ha respondido que a veces suele realizar ese tipo de sugerencias.

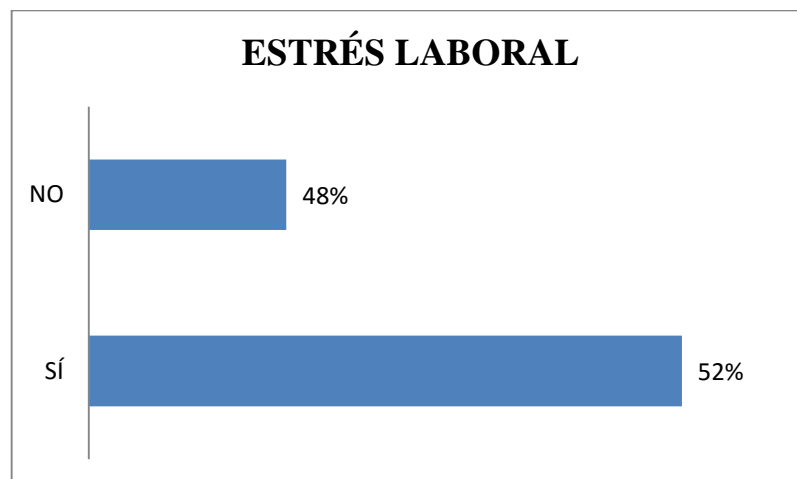
GRÁFICO 20: "PROPOSICIÓN DE MEJORAS"



Fuente: Elaboración propia

6. Estrés laboral: En la pregunta nº19 "*El trabajo que realizo me produce estrés*" un 52% (26) de los empleados encuestados ha respondido que sufre estrés laboral, frente a un 48% (24) de los empleados que ha respondido que no sufre dicho estrés.

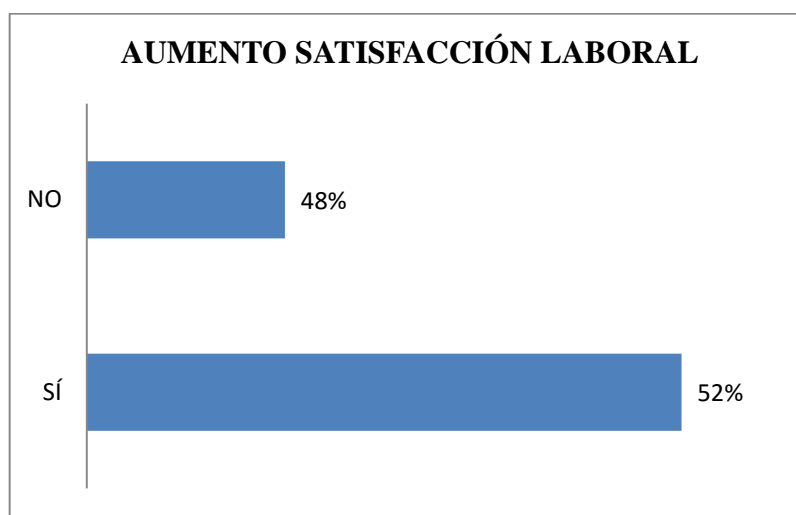
GRÁFICO 21: "ESTRÉS LABORAL"



Fuente: Elaboración propia

7. Aumento de satisfacción laboral: En la pregunta n°20 "El nivel de satisfacción con mi trabajo ha aumentado desde que entre" un 52% (26) de los empleados encuestados ha respondido que se su nivel de satisfacción con su empleo ha aumentado desde que comenzó a trabajar en su empresa, frente al 48% (24) que considera que ha disminuido su satisfacción a lo largo del tiempo que llevan trabajando en la empresa.

GRÁFICO 22: "AUMENTO SATISFACCIÓN LABORAL"



Fuente: Elaboración propia

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tras analizar los resultados expuestos en las encuestas, se han realizado una serie de conclusiones generales sobre los dos tipos de motivación laboral, y sobre los factores motivacionales que más han llamado la atención tras obtener sus resultados, los cuales son de una muestra de población que no es representativa.

Respecto a la motivación extrínseca, podemos confirmar que las empresas en las que trabajan los empleados encuestados fomentan una serie de iniciativas para que sus empleados no caigan en una desmotivación sobre sus tareas laborales y su trabajo se pueda ver reflejado en los resultados positivos de la empresa.

Uno de los factores extrínsecos planteados que ha obtenido los peores resultados ha sido la inversión por parte de las empresas en la formación de sus empleados, ya que el 26% (13) ha respondido que "*A veces*" existe esa formación y el segundo grupo con más porcentaje de respuestas ha sido "*Nunca*" con un 24% (12) de resultados, por tanto, el análisis general de ese factor refleja que varias empresas se quedan un tanto obsoletas de cara a la formación de sus empleados, ya que una inversión estudiada en las capacidades de los empleados, a largo plazo genera resultados positivos para la empresa.

La recompensa extrínseca que más valoran los empleados es *la remuneración de su trabajo*, y los resultados que hemos obtenido planteando si reciben una remuneración justa a su labor han sido exactamente equitativos, resultando que un 50% (25) de los empleados encuestados ha respondido "*Sí*", mientras que el 50% (25) restante de los encuestados ha respondido "*No*". Por tanto, no podemos llegar a una conclusión concreta sobre la remuneración justa por parte de los empleados encuestados.

Respecto a las preguntas sobre motivación intrínseca, se ha obtenido una mayoría de respuestas que confirman la motivación por parte de los empleados en sus labores, lo cual ha generado un aumento de satisfacción laboral. La mayoría de los empleados encuestados muestran una actitud positiva sobre su desarrollo profesional, demostrando a la empresa su interés por obtener unos excelentes resultados en sus labores y mostrando su fidelidad, como ha sido en el caso de las respuestas obtenidas en el planteamiento del factor búsqueda de empleo, en el cual un 60% (30) de los

empleados ha respondido que no buscan ofertas puesto que no quieren cambiar de empleo, frente a un 14% (7) que ha respondido "*A veces*".

Otro dato relevante que se ha obtenido con la encuesta ha sido que ningún empleado ha confirmado que exista un mal ambiente laboral en su empresa, ya que la casilla "*Nunca*" ha obtenido un 0% de respuestas, creando así un clima laboral estable para poder convivir laboralmente.

Una de las consecuencias de los empleados de estar motivado intrínsecamente con su desarrollo profesional, es que el estrés laboral va apareciendo a medida que se involucran más los empleados con la aprobación de sus tareas y el aumento de rendimiento, ya que un 52% (26) ha respondido que su empleo le produce estrés.

Los factores intrínsecos se pueden relacionar con el aumento de satisfacción de los empleados con su trabajo, puesto que un 52% (26) de los empleados ha confirmado el incremento de su satisfacción laboral, por tanto, un empleado motivado intrínsecamente será a su vez, un empleado que aumentará su satisfacción laboral.

Cuando comenzamos el trabajo sobre motivación laboral partimos de la premisa de que parte del éxito de las empresas reside en la eficiencia de sus recursos humanos, es decir, de todo el conjunto de empleados. Como en todos los casos, existen excepciones, puesto que al introducir los resultados de las encuestas se ha podido encontrar con algún empleado desmotivado con su labor, y en general con su empresa, pero en conclusión general podemos confirmar que la motivación, tanto extrínseca como intrínseca, es alta y que las empresas de los empleados encuestados del sector siderometalúrgico de La Rioja no se limitan a una relación basada en las recompensas-castigos, sino que fomentan que los empleados estén motivados y ellos responden a su vez positivamente.

A partir de estas conclusiones realizadas tras el análisis de los resultados se puede relacionar con las teorías planteadas en el marco teórico, y a su vez, podremos ver si en nuestro estudio realizado se han cumplido o no algunas de ellas.

Como en el caso de una serie de empleados, los cuales no están contemplados correctamente dentro de la tabla profesional del sector siderometalúrgico, y por su condición se encuentran con un contrato de duración determinada y una temporalidad entre 1 y 5 años de experiencia, además estos empleados tienen entre 24 y 30 años. Los

resultados de estos trabajadores han reflejado en las encuestas un alto porcentaje de motivación intrínseca y a su vez, unos resultados muy bajos en cuanto a la recepción de recompensas extrínsecas. Este caso se puede relacionar con la *Teoría de las recompensas extrínsecas e intrínsecas* de Lawler y Porter, ya que el trabajador, en este caso hablamos de becarios contratados tras la finalización de sus estudios superiores, puede estar motivado intrínsecamente y a la vez satisfecho si piensa que la recompensa recibida es equitativa a su esfuerzo realizado. Pero estos autores, rectificaron posteriormente su teoría, y volvieron a plantear que si a largo plazo se mantiene esa actitud de que la satisfacción dependerá del rendimiento se desencadenaría en una desmotivación laboral, lo que significa una insatisfacción laboral y provocará a la larga unos resultados negativos. Por tanto, debemos tratar la satisfacción laboral y las recompensas extrínsecas como algo recíproco, ya que si a largo plazo no aumentan las recompensas extrínsecas, no aumentará la motivación intrínseca de los trabajadores.

Por otro lado, tras los resultados tan equilibrados que se han obtenido, respecto a la motivación extrínseca e intrínseca, no se puede confirmar la *Teoría de la Evaluación Cognitiva* de Edward L. Deci y Richard M. Ryan sobre que no se deben mezclar las recompensas extrínsecas con la motivación intrínseca, ya que partimos de la teoría de que los empleados encuestados se motivan intrínsecamente en relación a las recompensas extrínsecas pero a largo plazo. Si se coincide en que no todas las recompensas extrínsecas son del mismo valor, por tanto, no se puede estar aplicando constantemente recompensas controladoras que manipulen a la larga la actitud futura del empleado.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPARRÓS CIVERA, N.(Coord.), RAYA DÍEZ, E. (Coord). (2015): "*Métodos y técnicas de investigación en trabajo social*". Madrid. Ciclo Grupo 5, S.L.U.

FACAL FONDO, T. (2015): "*Guía para elaborar un proyecto de investigación social*". Madrid. Ediciones Paraninfo, S.A.

FERNÁNDEZ LOSA, N. (2013): *Apuntes de comportamiento organizativo*. Universidad de La Rioja.

FERNÁNDEZ LOSA, N. (1999): "*Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*". Madrid. Ediciones Civitas, S.L.

FERNÁNDEZ LOSA, N. (2002): "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas". Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

GOLEMAN, D. (2014): "*Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*". Barcelona. Ediciones B, S.A.

PALOMO VADILLO, P. (2008): "*Liderazgos y motivación de equipos de trabajo*". Madrid. ESIC Editorial.

RYAN, R. DECI, E. (2000): "*La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*". Recuperado el 8 de Abril de 2017, de http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryan_deci_spanishampsysh.pdf

THOMAS, K.W. (2005): "*La motivación intrínseca en el trabajo*". Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

VELAZ RIVAS, J.I. (1996): "*Motivos y motivación en la empresa*". Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

6. ANEXOS

6.1. Encuesta realizada



GRADO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL SECTOR SIDEROMETALURGICO

Como alumna de la Universidad de La Rioja estoy realizando una encuesta para mi trabajo fin de carrera sobre *Motivación Laboral*. Le solicito su colaboración y se lo agradezco de antemano, asegurándole el anonimato de las respuestas.

Para comenzar, marque con una X en la casilla correspondiente:

1.- Sexo:

() Hombre () Mujer

2.- Edad:

3.-¿Cuál es su antigüedad laboral en el sector siderometalúrgico?

() 1-5 años () 5-10 años () 10-20 años () + 20 años

4.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

() 1-5 años () 5-10 años () 10-20 años () + 20 años

5.- Tipo de contrato:

() Temporal () Indefinido

6.- ¿Qué categoría profesional tiene?

- ☐ Ingeniero, Licenciado, Perito
☐ Jefe de Taller, Maestro Industrial
☐ Encargado, Técnico de Organización
☐ Administrativo, Oficial de 1° o 2°
☐ Oficial de 3°, Auxiliar Administrativo, Vigilante
☐ Peón

A continuación, marque con una X la casilla que usted considere sobre los aspectos de motivación en la empresa en la que desempeña su trabajo.

Valore de 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 siempre cada uno de los siguientes aspectos:

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

7.- Me siento realizado con la labor que desempeño.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8.- Busco ofertas de empleo porque me planteo cambiar de trabajo.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9.- Mis condiciones laborales me permiten conciliar mi vida laboral y personal.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10.- Mis superiores tienen en cuenta mis aportaciones.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11.- Existe un ambiente laboral favorable con el resto de mis compañeros.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12.- La dirección de la empresa reconoce mis objetivos y logros.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13.- La empresa invierte en formación para los trabajadores.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

14.- Aspiro a ascender de puesto de trabajo en mi empresa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15.- La empresa propone algún tipo de incentivos para una mayor participación en nuestro trabajo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16.- Sugiero a la empresa posibles cambios de mejora en el puesto de trabajo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17.- Mi puesto de trabajo cumple con las medidas adecuadas de seguridad e higiene.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Responda SÍ o NO a los siguientes aspectos:

18.- El salario que percibo es el adecuado en relación a mi puesto de trabajo.

☐ Si ☐ No

19.- El trabajo que realizo me produce estrés.


☐ Si ☐ No

20.- El nivel de satisfacción con mi trabajo ha aumentado desde que entré.

☐ Si ☐ No

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

6.2. Tabla del grupo profesional del sector siderometalúrgico de La Rioja



Metal Construcción y Afines, Federación de Industria.
A N E X O I

GRUPOS PROFESIONALES

El personal afectado por el presente Convenio queda integrado en los siete Grupos Profesionales que en el anexo a este Convenio se adjuntan, en dichos Grupos están integradas Categorías Profesionales que venía regiendo en el convenio vigente hasta la fecha.

CUADRO DE EQUIVALENCIA

Grupo I	Orientista	Empileados	Técnicos
I			Arquitecto Ingeniero Licenciado Director de Área
II			Ingeniero Técnico Perito A.T.S. Practicante Graduado Social
III	Jefe de Taller Maestro Industrial Maestro de Taller de 1ª Maestro de Taller de 2ª Contramaestre	Jefe de Primera Jefe de Segunda	Delineante Proyectista Dibujante Proyectista
IV	Encargado	Delineante de 1ª Fotógrafo Técnico Organización de 1ª Técnico Organización de 2ª	
V a)	Oficial de 1ª Chófer Camión, Grúa Automóvil	Oficial 1ª Administrativo Viajante Delineante de Segunda	
V b)	Oficial de 2ª Capataz de Especialistas Capataz de Peones	Oficial 2ª Administrativo	
VI	Chófer de turismo Oficial de Tercera Especialista	Pesador Basculero Cabo de Guardas Conserje Dependiente Psal. Económico Almacenero, Ustero Auxiliar Administrativo Auxiliar Técnico de Oficinas Auxiliar de Organización Calador Reproductor Fotográfico Guarda Junco Reproductor de Planos Vigilante Telefonista Dependiente Auxiliar	
VII	Peón	Ordenanza	

6.3. Datos IBM SPSS Statistics Base

Motivación Laboral.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo	Editar	Ver	Datos	Transformar	Analizar	Gráficos	Utilidades	Ampliaciones	Ventana	Ayuda	
	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Sexo1	Númerico	8	2	SexoEncuestado	{1,00, homb...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
2	Edad2	Númerico	8	2	EdadEncuestado	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
3	Antigüedad...	Númerico	8	2	AntigüedadSec...	{1,00, 1-5}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
4	Antigüedad...	Númerico	8	2	AntigüedadEm...	{1,00, 1-5}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
5	Contrato5	Númerico	8	2	ContratoEncue...	{1,00, temp...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
6	CategoríaPr...	Númerico	8	2	CategoríaEncu...	{1,00, Ingeni...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
7	Autorrealiza...	Númerico	8	2	Autorrealizado...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
8	BusquedaD...	Númerico	8	2	BusquedaDeOf...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
9	Conciliación...	Númerico	8	2	ConciliaciónVid...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
10	Superiores...	Númerico	8	2	SuperioresMis...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
11	AmbienteLa...	Númerico	8	2	AmbienteLabor...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
12	DirecciónRe...	Númerico	8	2	DirecciónRecon...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
13	InversiónFor...	Númerico	8	2	EmpresInvierte...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
14	AscensoPu...	Númerico	8	2	AspiraciónAsce...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
15	IncentivarPa...	Númerico	8	2	EmpresalIncenti...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
16	MejorasPue...	Númerico	8	2	ProposiciónMej...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
17	PuestoTrab...	Númerico	8	2	PuestoTrabajo...	{1,00, Nunc...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
18	SalarioAdec...	Númerico	8	2	SalarioAdecuad...	{1,00, Sñ}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
19	Estrés19	Númerico	8	2	PuestoTrabajo...	{1,00, Sñ}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
20	Satisfacción...	Númerico	8	2	AumentoDeSati...	{1,00, Sñ}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada

6.4. Gráficos Microsoft Office Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	SEXO	EDAD	EDAD.1	ANT.EF	CONTR	CATEG	AUTOR	BUSQU	CONCI	SUPER	AMBIE	LOGRO	FORM	ASCEN	INCEN	PROPU	PRL	SALAR	ESTRÉ	SATISF
2	mujer	40	05-oct	05-oct	temporal	Peón	Casi Sien	Nunca	A veces	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Si	No	Sí	
3	hombre	37	oct-20	01-may	temporal	Administ	Casi nunc	Siempre	Casi nunc	Nunca	Casi Sien	Casi nunc	A veces	Nunca	A veces	Nunca	Siempre	Sí	Sí	No
4	mujer	25	01-may	01-may	temporal	Peón	Casi Sien	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi Sien	Casi nunc	Siempre	No	No	Sí
5	mujer	25	01-may	01-may	temporal	Oficial de	Casi Sien	Nunca	Casi Sien	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Sien	Casi nunc	Siempre	No	No	Sí
6	hombre	24	01-may	01-may	indefinid	Encargac	A veces	Casi nunc	Casi Sien	A veces	A veces	Casi Sien	Casi nunc	Siempre	Casi nunc	Nunca	Casi Sien	No	Sí	No
7	hombre	57	05-oct	05-oct	indefinid	Oficial de	Nunca	A veces	Casi Sien	Nunca	Casi nunc	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	A veces	No	Sí	No
8	hombre	50	20	20	indefinid	Jefe Talk	Casi Sien	Nunca	A veces	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Sí	Sí	Sí
9	mujer	26	05-oct	05-oct	temporal	Peón	Casi nunc	Siempre	A veces	A veces	Casi Sien	Nunca	A veces	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	Sí	No	No
10	hombre	46	20	oct-20	indefinid	Encargac	Casi Sien	Nunca	A veces	Casi Sien	Siempre	Casi Sien	Siempre	Siempre	Casi Sien	A veces	Siempre	Sí	No	Sí
11	hombre	26	05-oct	01-may	indefinid	Administ	Casi nunc	Casi Sien	Casi nunc	A veces	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Casi Sien	Casi Sien	No	Sí	No
12	hombre	28	oct-20	05-oct	temporal	Oficial de	Casi Sien	A veces	A veces	Casi Sien	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	No	No	Sí
13	mujer	45	oct-20	05-oct	temporal	Oficial de	A veces	Casi Sien	A veces	Casi nunc	A veces	Nunca	Casi nunc	Nunca	Casi nunc	Nunca	Casi Sien	No	Sí	No
14	mujer	52	01-may	01-may	temporal	Peón	A veces	Casi nunc	Casi Sien	Nunca	Casi Sien	A veces	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Siempre	Sí	Sí	Sí
15	hombre	44	20	20	indefinid	Administ	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Siempre	Nunca	A veces	Casi Sien	Sí	No	No
16	hombre	48	20	20	indefinid	Encargac	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Nunca	Siempre	A veces	Casi Sien	Siempre	Sí	No	Sí
17	hombre	24	01-may	01-may	temporal	Administ	A veces	Casi Sien	Casi nunc	Casi Sien	Casi Sien	A veces	Casi Sien	A veces	A veces	A veces	Siempre	Sí	No	Sí
18	hombre	53	20	20	indefinid	Jefe Talk	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Sí	No	Sí
19	hombre	24	05-oct	01-may	indefinid	Administ	Siempre	Nunca	Casi Sien	A veces	Siempre	A veces	A veces	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Sí	No	Sí
20	mujer	57	20	20	indefinid	Oficial de	Casi nunc	Nunca	A veces	Nunca	Casi Sien	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	No	Sí	No
21	hombre	25	01-may	01-may	temporal	Peón	Casi Sien	Nunca	Casi nunc	Nunca	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Casi Sien	A veces	Siempre	Sí	Sí	Sí
22	mujer	25	01-may	01-may	temporal	Ingeniero	Casi Sien	Nunca	Siempre	A veces	Siempre	Casi Sien	Siempre	Siempre	Casi Sien	A veces	Siempre	No	No	Sí
23	mujer	24	01-may	01-may	indefinid	Ingeniero	Casi nunc	A veces	Casi nunc	A veces	A veces	A veces	Casi nunc	Siempre	Nunca	A veces	Siempre	No	Sí	No
24	hombre	26	oct-20	oct-20	temporal	Administ	Nunca	Nunca	Siempre	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	No	No	No
25	hombre	35	oct-20	oct-20	indefinid	Encargac	Casi Sien	Nunca	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Casi Sien	Siempre	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Sí	No	Sí
26	hombre	32	oct-20	01-may	temporal	Oficial de	Nunca	Siempre	Nunca	A veces	A veces	A veces	Nunca	Siempre	Casi nunc	A veces	Casi nunc	No	Sí	No
27	mujer	33	05-oct	01-may	temporal	Encargac	Casi nunc	Casi Sien	Casi nunc	A veces	Casi Sien	A veces	Casi nunc	Nunca	A veces	Nunca	Casi Sien	No	Sí	No
28	hombre	33	oct-20	01-may	indefinid	Oficial de	Casi nunc	Casi Sien	Siempre	Nunca	Casi nunc	Casi nunc	Nunca	A veces	Casi nunc	A veces	Casi nunc	No	No	No
29	hombre	43	01-may	01-may	indefinid	Oficial de	Nunca	A veces	Siempre	Casi nunc	Casi nunc	Casi nunc	Casi nunc	A veces	Casi nunc	Nunca	Casi nunc	No	No	No
30	hombre	30	05-oct	01-may	indefinid	Oficial de	Casi nunc	Casi Sien	Siempre	A veces	Casi nunc	Casi Sien	Nunca	Siempre	Nunca	A veces	Nunca	No	No	Sí
31	mujer	43	20	oct-20	temporal	Peón	A veces	Nunca	Siempre	Nunca	Casi Sien	Nunca	Casi nunc	Nunca	Casi nunc	Casi nunc	Casi Sien	Sí	No	No
32	hombre	55	20	20	indefinid	Encargac	Casi Sien	Nunca	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	A veces	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Sí	No	Sí
33	hombre	57	20	20	indefinid	Jefe Talk	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Casi Sien	A veces	Casi nunc	Siempre	A veces	Casi Sien	Siempre	Sí	Sí	No
34	mujer	43	oct-20	05-oct	indefinid	Ingeniero	Casi Sien	Nunca	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Siempre	A veces	A veces	Siempre	Sí	Sí	No
35	mujer	25	05-oct	01-may	indefinid	Encargac	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Sí	No	Sí
36	hombre	52	oct-20	05-oct	indefinid	Ingeniero	A veces	Nunca	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	A veces	Casi Sien	Siempre	A veces	Casi Sien	Siempre	Sí	Sí	Sí
37	mujer	25	01-may	01-may	temporal	Ingeniero	Siempre	A veces	Nunca	Casi nunc	Casi Sien	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	A veces	Siempre	No	Sí	No
38	mujer	13	01-may	01-may	temporal	Peón	Nunca	Siempre	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	Siempre	Nunca	Nunca	Siempre	No	Sí	No
39	mujer	28	05-oct	01-may	temporal	Peón	Nunca	Siempre	Nunca	Casi nunc	Casi Sien	A veces	Nunca	Siempre	Nunca	Casi Sien	A veces	Sí	Sí	No
40	mujer	34	05-oct	05-oct	indefinid	Administ	Siempre	Nunca	Casi Sien	A veces	Casi Sien	Casi Sien	A veces	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	No	No	Sí
41	mujer	41	oct-20	05-oct	indefinid	Administ	Casi Sien	Nunca	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	A veces	Casi Sien	A veces	Casi Sien	Siempre	No	Sí	Sí
42	hombre	27	05-oct	01-may	indefinid	Administ	A veces	Nunca	A veces	A veces	Casi Sien	A veces	Casi nunc	Casi Sien	A veces	Casi nunc	Casi Sien	Sí	No	Sí
43	hombre	44	oct-20	05-oct	indefinid	Encargac	A veces	Nunca	Siempre	Casi Sien	A veces	Casi Sien	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Sí	Sí	Sí
44	mujer	28	01-may	01-may	temporal	Administ	Casi Sien	A veces	A veces	Casi Sien	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Casi Sien	Nunca	Siempre	No	No	Sí
45	hombre	53	20	20	indefinid	Jefe Talk	A veces	Nunca	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	A veces	Siempre	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Sí	Sí	Sí
46	mujer	35	05-oct	01-may	indefinid	Oficial de	Casi nunc	Nunca	Nunca	Casi nunc	A veces	Casi nunc	Casi nunc	A veces	Casi nunc	Casi nunc	Casi Sien	No	Sí	No
47	mujer	25	01-may	01-may	temporal	Administ	Casi Sien	A veces	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	No	No	Sí
48	mujer	23	01-may	01-may	indefinid	Encargac	Casi Sien	Nunca	Casi nunc	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	Siempre	Siempre	Casi Sien	A veces	Siempre	Sí	Sí	Sí
49	hombre	46	oct-20	05-oct	indefinid	Administ	Casi nunc	Nunca	Casi Sien	A veces	Casi nunc	A veces	A veces	Casi nunc	Casi nunc	Casi Sien	A veces	No	Sí	No
50	hombre	33	05-oct	05-oct	indefinid	Encargac	A veces	Nunca	A veces	A veces	Casi Sien	A veces	A veces	Casi Sien	A veces	A veces	Casi Sien	Sí	Sí	Sí
51	hombre	58	20	20	indefinid	Encargac	Casi Sien	Nunca	Siempre	Casi Sien	Casi Sien	Casi Sien	A veces	Siempre	A veces	Casi Sien	Casi Sien	Sí	Sí	Sí

